

## **ANÁLISE DESCRITIVA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA DAS EMPRESAS ESTATAIS DA UNIÃO**

## **DESCRIPTIVE ANALYSIS OF CORPORATE GOVERNANCE OF THE UNION'S STATE COMPANIES**

### **FINANÇAS: GOVERNANÇA CORPORATIVA**

Mauricéia Carvalho Nascimento, UFPB, Brasil, mauriceiasume@gmail.com

James Batista Vieira, UFPB, Brasil, vieirajames@hotmail.com

### **Resumo**

Esta pesquisa versou sobre a governança corporativa das estatais da União de controle direto. Possui como objetivo geral comparar as estruturas de governança das empresas públicas e sociedades de economia mista da União, a partir da regulação da Lei das Estatais (Lei nº 13.303/2016). Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter comparativo, do tipo transversal (*crosssection*). A amostra é composta por 45 casos (empresas estatais – empresas públicas e sociedades de economia mista). A partir da análise dos 64 (sessenta e quatro) indicadores de governança, foi possível identificar que existem diferenças na estrutura de governança das empresas estatais no que se refere aos instrumentos de gestão, controle e auditoria; transparência das informações; conselhos, comitês e diretoria; ética e conflitos de interesse.

**Palavras chave:** Governança corporativa. Estatais da União. Lei das Estatais.

### **Abstract**

This research traversed with the corporate governance of the state companies of the direct control Union. The general objective was to compare the governance structures of public companies and mixed-capital companies in the Union, based on the regulation of the State-Owned Companies Law (Law No. 13,303 / 2016). It is a qualitative-quantitative research, of comparative character, on a transversal way (*crosssection*). The sample consists of 45 cases (state-owned companies - public companies and mixed-capital companies). From the analysis of 64 (sixty-four) governance indicators, it was possible to identify that there are differences in the governance structure of state-owned companies with regard to management, control and audit instruments; transparency of informations; councils, committees and directors; ethics and conflicts of interest.

**Keywords:** Corporate governance; State-owned companies; Law on state-owned companies.

## **1 INTRODUÇÃO**

Como se encontra a estruturas de governança das empresas públicas e sociedades de economia mista da União a partir da regulação da Lei das Estatais (13.303/2016)?

A partir do problema de pesquisa apresentado, é importante definir a expressão “empresa estatal” que passou a ser utilizada para designar todas as sociedades, civis ou empresariais, cujo controle acionário pertence ao Estado, abrangendo as empresas públicas, as sociedades de economia mista e outras empresas que não tenham essa natureza (Marinela, Ramalho & Paiva, 2015).

A Lei das Estatais (Lei nº 13.303/2016) define empresa estatal como “entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, cuja maioria do capital votante pertença direta ou

indiretamente à União”. Para que seja considerada uma empresa pública, a empresa estatal deve possuir maioria do capital (recursos provenientes exclusivamente do setor público) votante. Já na Sociedade de economia mista a composição do capital social admite a participação do setor privado, apesar da maioria das ações com direito a voto pertencer diretamente à União. Por conseguinte, as subsidiárias possuem, em sua composição de capital, a maioria das ações com direito a voto e podem pertencer direta ou indiretamente a determinada empresa pública ou sociedade de economia mista.

As empresas estatais dependentes são definidas com base na Lei Complementar nº101/2000, em seu art. 2º, como “empresa controlada que receba do ente controlador recursos financeiros para pagamento de despesas de pessoal ou de custeio em geral ou de capital, excluídos, no último caso, aqueles provenientes do aumento da participação acionária”. Assim, verifica-se que as empresas dependentes precisam de aporte financeiro para manutenção de sua operacionalização, enquanto as independentes se auto gerenciam mediante recursos da operacionalidade de suas atividades.

A lei das Estatais possibilitou inovações no âmbito do gerenciamento das estatais (empresas públicas, sociedade de economia mista e suas subsidiárias) ao regular a implementação de novos padrões de governança, riscos e *compliance* nos estatutos sociais dessas empresas. Neste mesmo ano, foi emitido o decreto nº 8.945/16, que esclarece pontos da Lei das Estatais e define o prazo final para adesão das referidas empresas, que tiveram até junho do ano de 2018 para promover as adaptações e práticas necessárias a esse processo.

Assim, foram realizadas mudanças, adaptações e implementações de medidas pelas estatais, como implementação de códigos de integridade, segregação de funções dentro do sistema de governança, com ações voltadas para a gestão de riscos e controle interno. Esse ambiente de transformações no qual as empresas estatais estão inseridas contribuiu para a ampliação das dimensões de aderência e observância aos instrumentos de controle, gerenciamento, monitoramento, correções, responsabilização, transparência, conscientização, formações e treinamentos, voltados para atenção a princípios éticos e valores morais nas ações desenvolvidas na estrutura de governança das estatais. Em outras palavras, faz-se necessário que a estrutura de gestão das empresas faça uso dos mecanismos da boa governança. Segundo Baker e Anderson (2010), a boa governança é definida como práticas, processos, desempenho econômico e capacidade da corporação em promover eficazmente os interesses dos *stakeholders* e da sociedade em geral.

O *World Bank* (2014) ressalta que, apesar de estarem constituídas como propriedade pública, muitas empresas estatais possuem fragilidades no tocante aos controles, processos internos, práticas de contabilidade e auditoria, procedimentos de conformidade, baixos níveis de divulgação das informações e prestação de contas.

Diante dos argumentos apresentados esta pesquisa teve como objetivo geral comparar as estruturas de governança das empresas públicas e as sociedades de economia mista da União do controle direto a partir da regulação da Lei das Estatais. De acordo com o mapeamento dos dados da Secretaria de Desenvolvimento e Governança das Estatais (2018), o quantitativo das empresas estatais da União de controle direto dependentes e independentes, objeto de análise desse estudo era composto por 46 empresas, para o ano de 2017.

Como objetivos específicos, buscou analisar os indicadores de qualidade da governança corporativa para empresas estatais formulados no estudo de Carvalho (2019); comparar a qualidade da governança corporativa das empresas estatais. Esses objetivos possibilitaram contribuições empíricas no sentido de conhecer como se encontra a qualidade de governança das estatais da União a partir dos indicadores analisados e, conseqüentemente, identificar a estrutura e aderência aos instrumentos de governança.

A pesquisa apresentou como inovação a formulação de métrica para a análise dos 64 indicadores de governança objeto desse estudo. E dados sobre a análise descritiva da estrutura

de governança de todas as estatais do controle direto da União, a partir de novos indicadores, até então, não utilizados na análise pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais, responsável pelo monitoramento e divulgação das informações das estatais no Brasil.

## 2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança corporativa surgiu no intuito de sobrepor à dualidade derivada do desmembramento entre a administração e a propriedade. Resultante do “conflito de agência” ou “conflito entre agente-principal” e motivada pela discrepância existente entre os interesses do gestor e do proprietário, o objetivo da governança corporativa enseja a constituição de um eficaz conjunto de mecanismos, relativos ao monitoramento, e incentivos que visem certificar que a conduta e o desempenho dos gestores estejam alinhados com os interesses do principal (Martinet al., 2015).

Neste sentido, a governança corporativa apresenta-se sob o prisma de diferentes perspectivas teóricas. Oliveira (2015) define governança corporativa como o conjunto de práticas administrativas que buscam aperfeiçoar o desempenho das empresas com seus negócios, produtos e serviços, pelo fato de proteger, de maneira equitativa, os diferentes interesses das partes interessadas como, acionistas, clientes, fornecedores, credores, funcionários, governos, facilitando o acesso às informações da empresa e melhorando o seu modelo de gestão.

Silva (2016) aborda a governança corporativa como um conjunto de práticas que têm por finalidade aprimorar o desempenho de uma companhia, protegendo investidores, empregados e credores, facilitando, assim, o acesso ao capital.

Para Fortini e Shermam (2017), a governança corporativa busca proteger os interesses dos acionistas, do empreendimento e favorece o interesse público de maneira oblíqua, com a preservação de empregos e a movimentação econômica, bem como protege os interesses públicos envolvidos naquela relação contratual.

Acrescentando, Rosetti e Andrade (2014) definem governança como a guardiã de direitos das partes interessadas da empresa, através do sistema de relações que são estabelecidas, possibilitando que as sociedades sejam dirigidas e monitoradas. Também pode ser compreendida como uma estrutura de poder formada no interior das corporações, regida pelo sistema normativo, que se encarrega de regular as relações internas e externas da companhia.

Alinhado a essa perspectiva, Silveira (2015) conceitua a governança corporativa como o conjunto de atividades de acultamento e mecanismos (incentivos ou controles) internos e externos que corroboram para que as pessoas tomem a melhor decisão visando o longo prazo da organização, cumpram as regras e se portem de forma ética (perspectiva interna). O conceito compreende ainda o princípio de que as empresas sejam transparentes com seus *stakeholders* e assegurem os direitos a todos os seus acionistas de forma equitativa (perspectiva externa).

Por conseguinte, a governança corporativa é definida como o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas. Envolve os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas (IBGC, 2015).

Neste íterim, o objetivo da governança corporativa visa dirigir e controlar as atividades de uma organização através da criação de estruturas, regras (formais e informais) e procedimentos que subsidiem o processo decisório (Anderson & Baker, 2010).

De modo geral, a partir dos autores anteriormente mencionados pode-se resumir a governança corporativa como o conjunto de mecanismos e processos que visam garantir o

controle do gerenciamento da entidade por parte da alta diretoria e equiparados. Pode ser compreendida também como o conjunto de mecanismos e processos que observam em suas ações os controles internos e externos; garantem a transparência e publicização dos atos; fazem uso de normas e regras claras; protegem os diferentes interesses de forma equitativa; busca dirimir os conflitos de interesses e assimetria de informações; além de ser caracterizada como um conjunto de princípios (transparência, equidade, prestação de contas – accountability, e responsabilidade corporativa) conforme IBGC (2015).

Segundo o MP (2017), a governança aplicada ao setor público visa compreender essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

OCDE (2016) situa os governos como importantes proprietários de empresas estatais e ativos corporativos. Estas empresas estatais atuam no fornecimento de serviços fundamentais (aos cidadãos), tais como água, eletricidade e transporte, fomentando a competitividade em empresas privadas.

Para o *World Bank* (2014), a governança corporativa em empresas estatais volta-se para as estruturas, processos, direção e controle das empresas. Especifica os direitos e responsabilidades entre as partes interessadas na empresa (incluindo os acionistas, diretores e gerentes) e articula as regras e procedimentos para a tomada de decisões. Fornece ainda a estrutura para definir, implementar e monitorar as metas e os objetivos da entidade e assegurar a prestação de contas aos diferentes *stakeholders*. O Quadro (01) apresenta, de forma resumida, algumas informações sobre governança corporativa elencadas na Lei das Estatais.

<b>Tópicos</b>	<b>Artigos</b>	<b>Algumas exigências a partir da lei</b>
<b>Estatuto</b>	Art. 1º Art. 6º Art. 13	O estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios que explorem atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços, ainda que a atividade econômica esteja sujeita ao regime de monopólio da União, ou seja, de prestação de serviços públicos; O estatuto deverá observar regras de governança corporativa, de transparência e de estruturas, práticas de gestão de riscos e de controle interno, composição da administração e, havendo acionistas, mecanismos para sua proteção; Diretrizes e restrições a serem consideradas na elaboração do estatuto da companhia, em especial sobre: constituição e funcionamento do Conselho de Administração, observados o número mínimo de 7 (sete) e o número máximo de 11 (onze) membros; requisitos específicos para o exercício do cargo de diretor, observado o número mínimo de 3 (três) diretores; constituição e funcionamento do Conselho Fiscal, que exercerá suas atribuições de modo permanente; constituição e funcionamento do Comitê de Auditoria Estatutário; prazo de gestão dos membros do Conselho de Administração e dos indicados para o cargo de diretor, que será unificado e não superior a 2 (dois) anos, sendo permitidas, no máximo, 3 (três) reconduções consecutivas; prazo de gestão dos membros do Conselho Fiscal não superior a 2 (dois) anos, permitidas 2 (duas) reconduções consecutivas.
<b>Gestão de riscos, controle interno e auditoria interna</b>	Art. 9º	A empresa pública e a sociedade de economia mista adotarão regras de estruturas e práticas de gestão de riscos e controle interno que abranjam: ação dos administradores e empregados, por meio da implementação cotidiana de práticas de controle interno; área responsável pela verificação de cumprimento de obrigações e de gestão de riscos; auditoria interna e Comitê de Auditoria Estatutário. A auditoria interna deverá ser vinculada ao Conselho de Administração, diretamente ou por meio do Comitê de Auditoria Estatutário; ser responsável por aferir a adequação do controle interno, a efetividade do gerenciamento dos riscos e dos processos de governança e a confiabilidade do processo de coleta, mensuração, classificação, acumulação, registro e divulgação de eventos e transações, visando ao preparo de demonstrações financeiras.
<b>Auditoria externa</b>	Art. 7º	Todas as empresas públicas, as sociedades de economia mista de capital fechado e as suas subsidiárias as disposições da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e as

		normas da Comissão de Valores Mobiliários sobre escrituração e elaboração de demonstrações financeiras, inclusive a obrigatoriedade de auditoria independente por auditor registrado nesse órgão.
<b>Conselhos e comitês</b>	Art. 10 Art.14 Art.17 Art. 18 Art.22 Art.24	<p>Deverão criar comitê estatutário para verificar a conformidade do processo de indicação e de avaliação de membros para o Conselho de Administração e para o Conselho Fiscal, com competência para auxiliar o acionista controlador na indicação desses membros;</p> <p>Deverão observar a política de indicação na escolha dos administradores e membros do Conselho Fiscal;</p> <p>É vedada a indicação, para o Conselho de Administração e para a diretoria;</p> <p>Os membros do Conselho de Administração e os indicados para os cargos de diretor, inclusive presidente, diretor-geral e diretor-presidente, serão escolhidos entre cidadãos de reputação ilibada e de notório conhecimento;</p> <p>Cabe ao conselho de administração discutir, aprovar e monitorar decisões envolvendo práticas de governança corporativa, relacionamento com partes interessadas, política de gestão de pessoas e código de conduta dos agentes;</p> <p>Implementar e supervisionar os sistemas de gestão de riscos e de controle interno estabelecidos para a prevenção e mitigação dos principais riscos a que está exposta a empresa pública ou a sociedade de economia mista, inclusive os riscos relacionados à integridade das informações contábeis e financeiras e os relacionados à ocorrência de corrupção e fraude;</p> <p>O Conselho de Administração deve ser composto, no mínimo, por 25% (vinte e cinco por cento) de membros independentes ou por pelo menos 1 (um), caso haja decisão pelos acionistas minoritários;</p> <p>O comitê de Auditoria Estatutário como órgão auxiliar do Conselho de Administração, ao qual se reportará diretamente. O Comitê opinará sobre a contratação e destituição de auditor independente; supervisionará as atividades dos auditores independentes, avaliando sua independência, a qualidade dos serviços prestados e supervisionará as atividades desenvolvidas nas áreas de controle interno, de auditoria interna e de elaboração das demonstrações financeiras da empresa;</p>
<b>Ética</b>	Art. 9º Art. 12	<p>Deverá ser elaborado e divulgado Código de Conduta e Integridade, que disponha sobre: princípios, valores e missão da empresa pública e da sociedade de economia mista, bem como orientações sobre a prevenção de conflito de interesses e vedação de atos de corrupção e fraude; instâncias internas responsáveis pela atualização e aplicação do Código de Conduta e Integridade; canal de denúncias que possibilite o recebimento de denúncias internas e externas relativas ao descumprimento do Código de Conduta e Integridade e das demais normas internas de ética e obrigacionais; mecanismos de proteção que impeçam qualquer espécie de retaliação a pessoa que utilize o canal de denúncias; sanções aplicáveis em caso de violação às regras do Código de Conduta e Integridade; previsão de treinamento periódico, no mínimo anual, sobre Código de Conduta e Integridade, a empregados e administradores, e sobre a política de gestão de riscos, a administradores;</p> <p>Adequar constantemente suas práticas ao Código de Conduta e Integridade e a outras regras de boa prática de governança corporativa;</p>
<b>Transparência</b>	Art. 8º Art.10 Art. 12	<p>Deverá elaborar carta anual; divulgação tempestiva e atualizada de informações relevantes, em especial as relativas a atividades desenvolvidas, estrutura de controle, fatores de risco, dados econômico-financeiros, comentários dos administradores sobre o desempenho, políticas e práticas de governança corporativa e descrição da composição e da remuneração da administração; elaboração e divulgação de política de divulgação de informações; elaboração de política de distribuição de dividendos; divulgação, em nota explicativa às demonstrações financeiras, dos dados operacionais e financeiros das atividades; elaboração e divulgação da política de transações com partes relacionadas, em conformidade com os requisitos de competitividade, conformidade, transparência, equidade e comutatividade, que deverá ser revista, no mínimo, anualmente e aprovada pelo Conselho de Administração; divulgação anual de relatório integrado ou de sustentabilidade;</p> <p>Devem ser divulgadas as atas das reuniões do comitê estatutário com o fim de verificar o cumprimento, pelos membros indicados, dos requisitos definidos na</p>

		política de indicação, devendo ser registradas as eventuais manifestações divergentes de conselheiros; Divulgar toda e qualquer forma de remuneração dos administradores.
--	--	--

**Quadro 01:** Resumo das Principais Práticas de Governança Conforme a Lei das Estatais  
Fonte: Lei nº 13.303/ 2016.

Ferraz (2018) evidencia que a Lei das Estatais fomentou impactos nas áreas de planejamento, licitação, gestão, fiscalização, integridade, transparência, eficiência, equidade e responsabilidade corporativa nessas empresas. Ressalta, como ponto forte da norma, as regras de fiscalização e transparência da governança corporativa das empresas estatais, a fim de dirimir os conflitos de interesses e permitir o controle tempestivo das decisões estratégicas, para que de fato se transformem em corporações a serviço dos acionistas, do Estado e da sociedade, com a missão de compatibilizar a geração de dividendos com os interesses públicos que justificaram sua criação.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa se classificou como um estudo comparativo do tipo transversal (*crosssection*). Gerring (2007) estabelece que os estudos transversais envolvem diferentes níveis de análises com foco na variação comparativa dos vários estudos (cruzados), levando em consideração um delimitado recorte temporal para a coleta dos dados. Neste contexto, buscou-se descrever e comparar a estrutura de governança das empresas públicas e de sociedades de economia mista da União a partir da regulação da Lei das Estatais.

A amostra corresponde 45 (quarenta e cinco) empresas estatais do controle direto da União, dentro de um universo de 46 (quarenta e seis) empresas existentes. A exclusão de 1 (uma) empresa binacional se deu em função dessa empresa se encontrar em processo de encerramento de suas atividades. Das 45 (quarenta e cinco) empresas, 26 (vinte e seis) são públicas e 19 (dezenove) são empresas de economia mista.

No tocante às técnicas de coleta e análise dos dados, a pesquisa classificou-se como quali-quantitativa, uma vez que, na primeira etapa, coletou e analisou qualitativamente os documentos, posteriormente codificando os resultados em um banco de dados, a partir do qual foram realizadas as análises. Foram analisados documentos diversos, disponibilizados nos *websites* eletrônicos das estatais, a saber: estatuto, código de ética, código de conduta e integridade, regimentos internos, relatórios de gestão, relatório de informações financeiras, relatório de ouvidoria, relatório de auditoria, atas e demais instrumentos de governança necessários à análise. Os dados foram coletados e analisados entre janeiro e maio de 2019.

A codificação (tabulação) foi realizada em planilha do programa do *Microsoft Office Excel 2007*, possibilitando, assim, a análise quantitativa dos indicadores. Desse modo, foi realizada a contagem, levando em consideração a presença ou ausência de cada um dos indicadores propostos. A análise dos dados tabulados ocorreu mediante estatística descritiva, com o intuito de descrever e comparar a estrutura de governança das estatais a partir de medidas de porcentagens e frequência, culminando na classificação da estrutura de governança das empresas estatais.

Os 64 indicadores analisados neste estudo foram elaborados no estudo de Carvalho (2019). Os indicadores foram categorizados e a eles foi atribuída uma pontuação que variou entre 0 (zero) e 2 (dois). Foram atribuídas nota 0 (zero), quando o quesito não está presente; nota 1, quando o quesito está parcialmente presente; e nota 2, quando o quesito está presente.

Assim, as empresas estatais da União foram categorizadas nas faixas de enquadramento (intervalos) com as respectivas categorias da qualidade da governança, conforme o Quadro (2). A pontuação máxima obtida por indicador equivale a 90 (noventa) pontos (45 empresas x 2 pontos = 90), ou seja, cada empresa poderia obter pontuação (0,1 e 2)

por indicador, que representa 100% da pontuação possível. A pontuação máxima obtida por empresa equivale a 128 (cento e vinte e oito) pontos (64 indicadores x 2 máximo de pontos = 128), ou seja, cada empresa poderia obter pontuação (0,1 e 2).

Faixas de enquadramento			Categorias
Número	Pontos por indicador	Pontos por Empresas	
1	00,0 a 77,6	00,0 a 77,3	Baixa
2	77,7 a 85,4	77,4 a 85,8	Moderadamente baixa
3	85,5 a 93,2	85,9 a 93,5	Moderadamente alta
4	93,3 a 100,0	93,6 a 100,0	Alta

**QUADRO 2:** Faixa de enquadramento a partir dos indicadores propostos

**Fonte:** Elaboração própria (2019).

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise da pesquisa foi composta por todas as empresas do controle direto da União, totalizando 45 casos (empresas estatais do controle direto da União, que são desmembradas em Empresas públicas não dependentes (28,9%), Empresas públicas dependentes (28,9%), Sociedade de economia mista capital aberto (13,3%), Sociedade de economia mista capital fechado (24,4%) e Sociedade de economia mista dependente capital fechado (4,4%).

A análise descritiva dos 64 (sessenta e quatro) indicadores de governança corporativa elaborados por Carvalho (2019) possibilitaram evidencia a partir da conferência e análise dos instrumentos de governança das estatais da União. A pontuação recebida por cada empresa encontra-se no apêndice (A).

O indicador 1 (um) se propôs a identificar se as empresas possuíam requisitos mínimos no estatuto como: constituição do conselho de administração, requisito específico adicional para o cargo de diretor, de desempenho, individual e coletivo, de periodicidade anual, dos membros estatutários, constituição obrigatória do conselho fiscal, constituição obrigatória do comitê de auditoria estatutário, prazo de gestão unificado para os membros do conselho de administração e para os membros da diretoria e de atuação dos membros do conselho fiscal. Constatou-se que todas as empresas possuem, ou seja, 100% das empresas adaptaram seus estatutos aos requisitos exigidos na Lei das Estatais.

O indicador 2 (dois) constatou a existência de políticas de governança corporativa para as empresas estatais e os dados revelaram que todas (100%) possuem políticas de governança. O indicador 3 (três) buscou verificar se as empresas definem períodos para revisão das políticas internas. Constatou-se que 53,3% definem parcialmente, ou seja, mencionam, mas não definem a periodicidade. As empresas que não elencam essa informação representam 35,6% e apenas 11,1% das pesquisadas definem a periodicidade.

O indicador 4 (quatro) constatou a existência de definição de período para revisão das políticas e práticas de governança corporativa nas empresas. Para este indicador, 71,1% definem parcialmente. As empresas que não elencam essa informação representam 26,7% e, para as que definem a periodicidade, têm-se apenas 2,2%.

O indicador 5 (cinco) verificou se existe definição de período para revisão das políticas de gestão de pessoas e averiguou que 82,2% das empresas não elencam em seus instrumentos de governança período de revisão das políticas; 13,3% definem parcialmente, e 4,4% das empresas definem a periodicidade.

O indicador 6 (seis) buscou verificar se as empresas possuem políticas de gestão de riscos. Os dados mostram que 86,7% das empresas possuem políticas de gestão de riscos em seus processos e 13,3% possuem parcialmente. O indicador 7 (sete) evidenciou se as informações geradas pelo controle interno e pela auditoria são disponibilizadas aos diferentes

interessados. Constatou-se que 86,7% das empresas disponibilizam as informações e que apenas 13,3% não disponibilizam.

O indicador 8 (oito) buscou identificar se a área de integridade e gestão de riscos possui suas atribuições previstas no estatuto social. Averiguou-se que 64,6% das empresas evidenciam em seus estatutos as atribuições da área de integridade e gestão de riscos; 20% evidenciam parcialmente, ou seja, mencionam, mas não deixam claras as atribuições; e 15,6% não evidenciam. O indicador 9 (nove) identificou se a empresa possui um responsável pela função de *compliance* e riscos. Constatou-se que 68,9% possuem um responsável pela função; 17,8% mencionam em seus instrumentos de governança as respectivas áreas, mas não deixam claro o responsável; e 13,3% não possuem responsável. O indicador 10 (dez) buscou certificar se são definidas as atribuições do responsável pela função de *compliance* e riscos. Constatou-se que 82,2% definem o responsável pela função, em contraponto, 8,9% possuem parcialmente e não possuem um responsável.

O indicador 11 (onze) apontou se as empresas possuem sistema de gestão de riscos e controle interno. Detectou-se que 88,9% das empresas possuem e que 11,1% possuem parcialmente. O indicador 12 (doze) confirmou se existem políticas ou normas internas que preveem o controle interno. Constatou-se 86,7% das empresas possuem; 8,9% possuem parcialmente, ou seja, mencionam em seus estatutos, mas não apresentam normas ou políticas que regulem o controle interno; e 4,4% não possuem.

O indicador 13 (treze) apontou para a identificação das empresas possuírem unidade de controle interno. Os dados evidenciam que 93,3% das empresas possuem; 4,4% possuem parcialmente e 2,2% não possuem. O indicador 14 (quatorze) verificou se existe regulamentação para a elaboração e apreciação dos relatórios de recomendações do controle interno. Identificou-se que 42,2% possuem; 40% não possuem; e apenas 17,8% têm essa prática regulamentada.

O indicador 15 (quinze) confirma a existência de política de regulação sobre a independência do controle interno. Constatou-se que 51,1% deixam claro; 26,7% elencam parcialmente, ou seja, mencionam as áreas de atuação, mas não deixam explícito se esta ocorre de forma independente; e 22,2% não enfatizam a independência.

O indicador 16 (dezesseis) verificou se o controle interno elabora relatório de recomendações. Identificou que 42,2% das empresas elaboram, ou seja, apontam as falhas e erros identificados e sugerem as melhorias. 35,6% divulgam relatórios com pouco detalhamento das ações executadas, e 22,2% não divulgam.

O indicador 17 (dezessete) evidenciou se o controle interno mantém comunicação com a alta administração. Identificou-se que 84,4% têm essa prática, 11,1% não possuem e 4,4% fazem parcialmente. O indicador 18 (dezoito) constatou se existe definição das áreas de atuação da auditoria interna. Constatou-se que 71,1% das empresas possuem definidas as áreas de atuação e que 28,9% possuem parcialmente. O indicador 19 (dezenove) evidenciou se a auditoria interna avalia os riscos dos processos: 82,2% avaliam, porquanto, 15,6% avaliam parcialmente e 2,2% não avaliam.

O indicador 20 (vinte) buscou constatar se as ações desenvolvidas na empresa pelas diferentes instâncias são objeto de controle pela auditoria interna. Verificou-se que 93,3% das empresas deixam explícito, em contraponto a 4,4% das organizações, que enfatizam parcialmente e 2,2%, que não enfatizam. O indicador 21 (vinte e um) buscou identificar se a estrutura de controle é clara: verificou-se que 48,9% possuem uma estrutura nítida de controle de forma parcial; 40% têm estabelecido de forma evidente como o controle se organiza e como está estruturado; em contraste com 11,1% não possuem.

O indicador 22 (vinte e dois) confirma se os fatores de riscos são apresentados. Os dados apresentam que 71,1% das empresas identificam. Para 20%, há evidência parcial, ou

seja, elencam de forma genérica que existem riscos a serem mitigados, mas não detalham quais são, ao passo que 8,9% não apresentam.

O indicador 23 (vinte e três) identificou se a auditoria interna possui independência na execução dos trabalhos. Em 95,6% dos casos, foi verificado que possuem independência na execução de seus trabalhos e que apenas 4,4% possuem parcialmente.

O indicador 24 (vinte e quatro) constatou se os relatórios elaborados pela auditoria interna são publicizados na internet. Constatou-se que 93,3% das empresas divulgam e que 6,7% não têm esta prática. O indicador 25 (vinte e cinco) detectou se as empresas tornam públicas as informações financeiras mediante divulgação das demonstrações contábeis através de *websites* e/ou jornal de grande circulação. Constatou-se que 97,8% das empresas fazem a divulgação de seus demonstrativos contábeis e que apenas 2,2% não divulgam.

O indicador 26 (vinte e seis) apontou se as empresas divulgam as notas explicativas das demonstrações financeiras, dos dados operacionais e das atividades relacionadas. Confirmou que 95,6% das empresas divulgam, e que apenas 2,2% não divulgam ou o fazem parcialmente.

O indicador 27 (vinte e sete) buscou certificar se é divulgado o relatório de prestação e aprovação das contas: 93,3% das empresas divulgam os relatórios das suas contas aprovadas; 4,4% divulgam parcialmente e 2,2% não têm esta prática. O indicador 28 (vinte e oito) buscou certificar se as empresas divulgam a carta anual de governança corporativa e foi confirmado que 91,1% das empresas fazem a divulgação, em contraponto a 8,9% que não divulgam.

O indicador 29 (vinte e nove) buscou demonstrar se os relatórios contêm informações sobre os instrumentos de governança utilizados pelas empresas. Verificou-se que 95,6% mencionam em seus relatórios as políticas de governança utilizadas. No entanto, 4,4% não evidenciam essa informação. O indicador 30 (trinta) buscou certificar-se que as empresas divulgam a política de transações com partes relacionadas, em conformidade com os requisitos de competitividade, conformidade, transparência, equidade e comutatividade. Percebeu-se que 71,1% das empresas divulgam, em contraste com 28,9%, que não divulgam as políticas.

O indicador 31 (trinta e um) buscou verificar se as empresas divulgam anualmente o relatório integrado ou de sustentabilidade. Constatou-se que 71,1% das empresas fazem a divulgação de ambos; 8,9% divulgam parcialmente; e 20% não fazem a divulgação.

O indicador 32 (trinta e dois) buscou verificar se as empresas divulgam em seus *sites* as atas das reuniões do conselho de administração, de seus comitês e do conselho fiscal. Constatou-se que 91,1% das empresas divulgam; 2,2% divulgam parcialmente e 6,7% não divulgam. O indicador 33 (trinta e três) buscou comprovar se as empresas divulgam em seus *sites* as políticas de administração e gestão de riscos. Verificou-se que 82,2% das empresas divulgam; entretanto, 8,9% divulgam parcialmente ou não divulgam.

O indicador 34 (trinta e quatro) teve como finalidade identificar se as empresas são auditadas anualmente por uma auditoria externa. Identificou-se que 91,1% das empresas são auditadas por auditor independente e que 8,9% são parcialmente. Doutro modo, as informações divulgadas são desatualizadas (referentes aos anos de 2015 e 2016), apesar desse tipo de empresas serem obrigadas a ter suas demonstrações contábeis auditadas anualmente por auditoria independente.

O indicador 35 (trinta e cinco) teve como propósito identificar se os relatórios de auditoria externa são divulgados em anexo às demonstrações financeiras e informações publicizadas anualmente. Constatou-se que 86,7% das empresas divulgam, no entanto, 8,9% o fazem parcialmente, e 4,4% não divulgam.

O indicador 36 (trinta e seis) teve o intuito de verificar se a quantidade de membros da diretoria (no mínimo, sete e, no máximo, onze integrantes) é definida no estatuto das

empresas. Confirmou-se que 66,7% das empresas enquadram-se no dispositivo legal, ainda que 33,3% atendem parcialmente a essa condição, ou seja, o número de membros da diretoria está abaixo da quantidade mínima.

O indicador 37 (trinta e sete) teve como alvo identificar se os mandatos da diretoria e conselho da administração são previstos no estatuto (dois anos, sendo permitidas até três reconduções consecutivas). Constatou-se que 91,1% das empresas definem os mandatos, e apenas 8,9% não estabelecem esses prazos.

O indicador 38 (trinta e oito) confirma se os mandatos dos membros do Conselho Fiscal são previstos no estatuto (dois anos, sendo permitidas até duas reconduções consecutivas) das empresas. Constatou-se que 91,1% preveem; 6,7% preveem parcialmente, ou seja, definem um prazo menor equivalente a um ano, sendo permitida a recondução; e 2,2% não definem prazo. O indicador 39 (trinta e nove) evidenciou se existem políticas definidas para a ocupação dos cargos de diretoria e de membro do conselho. Confirmou-se que 91,1% das definem, 6,7% não definem e 2,2% o fazem parcialmente.

O indicador 40 (quarenta) possuiu o intuito de verificar se o estatuto utiliza critérios técnicos de competência para ocupação dos cargos de conselheiro e diretor. Identificou-se que 84,4% das empresas utilizam critérios, ao passo que 11,1% não utilizam e 4,4% fazem uso de forma parcial.

O indicador 41 (quarenta e um) evidencia se o estatuto prevê os requisitos para ser administrador das empresas estatais: constatou-se que 86,7% das empresas demonstram os requisitos necessários; 8,9% não evidenciam; e 2,2% o fazem parcialmente. O indicador 42 (quarenta e dois) possui a finalidade de confirmar se o estatuto prevê os requisitos a serem observados no caso de indicação dos membros. Verificou-se que apenas 46% especificam os requisitos a serem observados, 44,4% não apresentam e 8,9% definem parcialmente.

O indicador 43 (quarenta e três) constata se o estatuto prevê as situações de vedação de indicação de representantes do conselho de administração e diretoria. Verifica-se que 77,8% das empresas preveem; 15,6% não preveem; e 6,7 estabelecem parcialmente.

O indicador 44 (quarenta e quatro) atenta para a existência de requisitos claros de reputação, formação técnica para assumir os cargos de diretoria e membro do conselho diretor. Constatou-se que 84,4% elencam; 13,3% não apresentam; e 2,2% demonstram de forma parcial.

O indicador 45 (quarenta e cinco) buscou identificar se o estatuto prevê os membros independentes do Conselho de Administração (mínimo 25%). Confirmou-se que 100% das empresas definem a quantidade de membros independentes na composição do conselho. O indicador 46 (quarenta e seis) buscou identificar se o estatuto prevê política de remuneração para os administradores e conselheiros de forma detalhada e individualizada. Verificou-se que 53,3% evidenciam parcialmente, ou seja, mencionam, mas não detalham; 28,9% apresentam; e 17,8% não evidenciam.

O indicador 47 (quarenta e sete) identifica se o estatuto prevê a vedação de acumulação dos cargos de diretoria e do conselho. Verificou-se que 84,4% das empresas não preveem, em contraste com apenas 13,3%, que preveem e 2,2%, que o fazem parcialmente.

O indicador 48 (quarenta e oito) evidencia se as empresas possuem comitê de auditoria estatutário. Identificou-se que 97,8% possuem e que 2,2% não possuem. O indicador 49 (quarenta e nove) buscou verificar se as empresas possuem comitê de elegibilidade estatutário, sendo verificado que 100% das empresas possuem. O indicador 50 (cinquenta) buscou identificar se as empresas possuem código de ética ou conduta: 97,8% possuem ambos os códigos aglutinados, ou, em documentos separados; e que 2,2% não possuem.

O indicador 51 (cinquenta e um) buscou indicar se o código de ética ou conduta define padrões de comportamento baseados em princípios e valores a fim de evitar conflitos de

interesse. Identificou-se que 93,3% dos códigos são alicerçados em princípios e valores, enquanto que, em 4,4%, isso acontece parcialmente, e, em 2,2%, não acontece.

O indicador 52 (cinquenta e dois) tem a finalidade de constatar se o código de ética e conduta elenca os princípios éticos ou valores a serem observados. Verifica-se que 95,6% elencam; e que 2,2% não elencam ou elencam parcialmente. O indicador 53 (cinquenta e três) buscou conhecer se o código de conduta prevê regras de sigilo de algumas informações. Foi identificado que 77,8% preveem; 15,6% o fazem parcialmente; e 6,7% não possuem essa prática.

O indicador 54 (cinquenta e quatro) buscou evidenciar se as empresas possuem mecanismos claros para garantir que alta administração, funcionários e colaboradores atuem de acordo com padrões de comportamento baseados em valores e princípios. Verificou-se que 88,9% possuem mecanismos claros. Em contraste, os dados demonstraram que 6,7% evidenciam parcialmente e 4,4% não evidenciam.

O indicador 55 (cinquenta e cinco) buscou conhecer se as empresas preveem as sanções aplicáveis em caso de violação às regras do Código de Conduta e Integridade. Identificou-se que 62,2% das empresas apresentam; 31,1% definem isso parcialmente, ou seja, enfatizam que, no caso de violação, serão aplicadas as punições cabíveis, mas não elencam as instâncias e nem o tipo de punição; e 6,7% não evidenciam.

O indicador 56 (cinquenta e seis) teve como finalidade identificar se as empresas possuem código de integridade ou *compliance*. Constatou-se que 88,9% das empresas possuem; 8,9% não possuem; e 2,2% possuem parcialmente. O indicador 57 (cinquenta e sete) teve o intuito de demonstrar se os mecanismos de *compliance* garantem a independência na apuração dos indícios de irregularidades. Identificou-se que 77,8% das empresas deixam evidente a independência; 11,1% a garantem parcialmente, ou seja, mencionam que o *compliance* é responsável pela investigação de indícios de irregularidades, mas não deixam explícita sua independência de atuação; e 11,1% não demonstram.

O indicador 58 (cinquenta e oito) teve como foco entender se os mecanismos de *compliance* promovem a responsabilização. Constatou-se que 75,6% evidenciam; 13,3% evidenciam parcialmente e 11,1% não responsabilizam.

O indicador 59 (cinquenta e nove) buscou confirmar se as empresas preveem treinamentos dos colaboradores interno, no mínimo anual, sobre o código de conduta ou integridade. Confirmou-se que 88,9% das empresas preveem; 8,9% não têm previsão de treinamentos; e 2,2% o fazem parcialmente, ou seja, mencionam os treinamentos, mas não definem a periodicidade. O indicador 60 (sessenta) objetivou identificar se as empresas preveem treinamentos externos dos colaboradores, no mínimo anualmente, sobre o código de conduta ou integridade. Constatou-se que 88,9% determinam treinamentos; 8,9% não preveem tais capacitações; e 2,2% o fazem parcialmente.

O indicador 61 (sessenta e um) buscou certificar se as empresas possuem canal de denúncias: 97,8% possuem; e 2,2% possuem parcialmente. O indicador 62 (sessenta e dois) buscou apresentar se as empresas apresentam o quantitativo e os motivos das denúncias referentes ao ano anterior. Verificou-se que apenas 22,2% divulgam; 57,8 não apresentam as informações; e 20% divulgam parcialmente, ou seja, apresentam relatório contendo o quantitativo de denúncias, mas não detalham os motivos.

O indicador 63 (sessenta e três) buscou identificar se existem políticas internas para prevenir o conflito de interesses. Evidenciou-se que 84,4% possuem. Em contraponto, 8,9% não possuem e 6,7% possuem parcialmente.

O indicador 64 (sessenta e quatro) buscou evidenciar se existem instâncias internas responsáveis pela atualização e aplicação do Código de Conduta e Integridade. Verificou-se que 80% das empresas possuem instância responsável pela atualização e aplicação do código

de conduta e integridade; 13,3% não evidenciam; e 6,7% elencam parcialmente, ou seja, não deixam claro quem é responsável pela atualização e aplicação dos códigos.

Os 64 (sessenta e quatro) indicadores foram agrupados em suas respectivas dimensões: Gestão, Controle e Auditoria (D1) composta por 24 (vinte e quatro) indicadores, obteve como média das somas um total de 69 pontos; Transparência das Informações (D2) composta por 11 (onze) indicadores, obteve 81 pontos; Conselhos, Comitês e Diretoria (D3) composta por 13 (treze) indicadores, obteve 68 pontos; e Ética (código e conduta) e conflito de interesses (D4) composta por 14 (quatorze) indicadores, recebeu total de 77 pontos.

Constatou-se que os indicadores que possuíram uma maior conformidade estavam vinculados à dimensão (D2), e os indicadores que possuíram menor aderência estavam relacionados (D1). Segue tabela (1) com o ranqueamento das dimensões.

Dimensão	Posição	Descrição	Média da soma	Categoria
2	1 <sup>a</sup>	Transparência das Informações	81	Moderadamente alta
4	2 <sup>a</sup>	Ética (código e conduta) e conflito de interesses	77	Moderadamente alta
1	3 <sup>a</sup>	Gestão, Controle e Auditoria	69	Baixa
3	4 <sup>a</sup>	Conselhos, Comitês e Diretoria	68	Baixa

**TABELA 1:** *Ranking* das dimensões

**Fonte:** Elaboração própria (2019).

Do um universo das 45 (quarenta e cinco) empresas que estão alocadas em seus respectivos grupos, o valor da estatística F, calculado indicou que as diferenças das médias obtidas para os grupos das empresas, são estatisticamente significantes ( $F= 3,832$ ;  $p= 0,010$ ). Isso significa dizer que as médias de pelo menos dois grupos das empresas (obtidas a partir dos indicadores observados) são diferentes e que esses grupos de empresas possuem melhores indicadores de governança.

Verifica-se que existe uma ascensão da média de 84 (oitenta e quatro) no grupo das empresas públicas não dependentes e de 94 (noventa e quatro) empresas públicas dependentes. Ocorre uma pequena variância na média de 95 (noventa e cinco) das empresas em sociedade de economia mista. E as médias caem para as empresas em sociedade de economia de capital fechado para 84 (oitenta e quatro) e para as sociedades de economia de capital fechado dependentes, com média de 71 (setenta e um).

Posição	Empresas	Número de empresas	Média
1 <sup>a</sup>	Sociedade de economia mista	6	0,95
2 <sup>a</sup>	Empresas públicas dependentes	13	0,94
3 <sup>a</sup>	Empresas públicas não dependentes	13	0,84
4 <sup>a</sup>	Sociedade de economia mista capital fechado	11	0,84
5 <sup>a</sup>	Sociedade de economia mista dependente capital fechado	2	0,71
Total		45	0,88

**TABELA 2:** *Ranking* dos indicadores por grupos de empresas

**Fonte:** Elaboração própria (2019).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com relação às contribuições desse estudo, pode-se apresentar a construção de uma métrica, com faixas de enquadramento por indicadores e por empresas, categorias (baixa,

moderadamente baixa, moderadamente alta e alta) que possibilita analisar a estrutura de governança das estatais dos indicadores propostos no estudo de Carvalho (2019).

Evidências indicam que existem diferenças na estrutura de governança das 45 empresas e nos grupos (empresas públicas e sociedade de economia mista) das estatais, no tocante ao uso dos instrumentos de governança. Isso implica dizer que as diferenças são presentes nos vários grupos e dentro dos próprios grupos de empresas; que as empresas estão aprimorando sua estrutura de governança, apesar desse processo de aderência estar ocorrendo de forma desproporcional, ou seja, algumas estão avançando na formalização e estruturação das políticas de governança corporativa, enquanto outras estão lentamente perseguindo o mesmo processo.

O *ranking* por grupo de empresas evidenciou o grupo de Empresas públicas dependentes e Sociedade de economia mista na primeira posição, seguido das Empresas públicas não dependentes. O grupo de empresas em Sociedade de economia mista capital fechado e Sociedade de economia mista dependente capital fechado ocupou as piores colocações, ou seja, a terceira e quarta posição respectivamente.

A empresa que ocupou a melhor posição foi a CAIXA, seguida das empresas CONAB; BANCO DA AMAZÔNIA; TELEBRAS; CDC; CODESA; EBSEH; CDRJ; EBC, EMBRAPA; EPL; BANCO DO BRASIL; BNDES; AMAZUL; CPRM; IMBEL; VALEC; CODEVASF; CODEBA; DATAPREV; CEITEC; PETROBRAS; EMGEA; HCPA; e BNB.

Em contraponto, as empresas que tiveram as piores colocações foram CASEMG; ABGF; CASA DA MOEDA; SEPRO; CORREIOS ECT; HEMOBRÁS; FINEP; CEASAMINAS; CEAGESP; HNSC; e CODOMAR (apêndice A).

Os indicadores que ocuparam as melhores posições no *ranking* foram os que enfatizavam informações relacionadas ao estatuto da empresa; políticas de governança corporativa; requisitos de reputação, formação técnica para assumir os cargos de diretoria e membro do conselho diretor; comitê de auditoria estatutário; treinamentos dos colaboradores internos sobre o código de conduta ou integridade; divulgação das informações financeiras; independência da auditoria interna; vedação de acumulação dos cargos de diretoria e do conselho; comitê de elegibilidade; divulgação das notas explicativas; código de ética ou conduta; controle pela auditoria; relatório de prestação e aprovação das contas; relatórios contêm informações sobre os instrumentos de governança utilizados; divulgação da política de administração e gestão de riscos; quantidade de membros da diretoria; política de gestão de riscos; relatórios elaborados pela auditoria interna; sistema de gestão de riscos e controle interno; unidade de controle interno; e previsão dos mandatos da diretoria e conselho da administração.

Os indicadores que ocuparam as piores posições foram os que enfatizavam o período para revisão das políticas internas de práticas de governança corporativa e de gestão de pessoas; atribuições da área de integridade e gestão de riscos; política de gestão de riscos; estrutura de controle; divulgação das políticas de transações com partes relacionadas; divulgação anual do relatório integrado; previsão do número de membros independentes do Conselho de Administração; previsão da política de remuneração para os administradores e conselheiros; e previsão de treinamentos para os colaboradores externo sobre o código de conduta ou integridade.

Diante disso, recomenda-se que pesquisas futuras repliquem esse estudo com o mesmo grupo de empresas, fazendo uma análise longitudinal com o intuito de avaliar a evolução temporal desses instrumentos de governança e que também possam replicar para as empresas estatais estaduais, empresas do controle indireto e as organizações públicas.

## REFERÊNCIAS

- Anderson, R., & Baker, H. (2010). *Corporate Governance: a synthesis of theory research, and practice*. New Jersey: John Wiley & Sons, (Cap. 04 e 05).
- Baker, H. K., Anderson, R. (2010). *Corporate Governance: A Synthesis of Theory, Research, and Practice*. United States of America: Willey.
- Boletim das Empresas Estatais Federais [recurso eletrônico]. (2018). *Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais: Brasília: MP*, Vol. 6 (mar. 2018).
- Brasil. *Decreto nº 8.945, de 27 de Dezembro de 2016*. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/Decreto/D8945.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/Decreto/D8945.htm). Acesso em: 17 jul.2019.
- Brasil. *Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000*. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm). Acesso em: 17 jul. 2019.
- Brasil. *Lei nº 13.303, de 30 de Junho de 2016*. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm). Acesso em: 17 jul. 2019.
- Ferraz, L. (2018). Estatuto das empresas estatais e governança corporativa no Brasil. *In: A prevenção da corrupção e outros desafios à boa governação da administração pública*. Lisboa: Alameda da Universidade.
- Fortini, C., & Sherman, A. (2017). Governança pública e combate à corrupção: novas perspectivas para o controle da Administração Pública brasileira *Int. Publ. – IP*, Belo Horizonte: ano 19, n. 102, p. 27-44, mar./abr.
- Hair, et al. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.
- IBGC. (2017). *Governança Corporativa em empresas estatais listadas no Brasil*. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo: IBGC.
- Marinela, F., Ramalho, T. & Paiva, F. (2015). *Lei anticorrupção: Lei n. 12.846, de agosto de 2013*. São Paulo: Saraiva.
- Martins V. A. et al. (2015). (2015). Conflitos de agência, Governança Corporativa e o serviço público brasileiro: um ensaio teórico. *Universidade Federal de Santa Catarina. 9º Congresso IBEROAMERICANO de Contabilidad e Gestión*.
- MP. (2017). *Manual de gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão*. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MP.
- OCDE. (2016). *Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas*. Edición 2015, Éditions OCDE, Paris.
- Oliveira, D. P. R. (2015). *Governança corporativa na prática: integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, S. B. (Org.). (2015). *Instrumentos de Gestão pública*. São Paulo: Saraiva.
- Rosseti, J. P., & Andrade, A. (2014). *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. 7. ed. São Paulo: Atlas.
- Silva, E. C. (2016). *Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Silveira, A. M. (2015). *Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática*. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

## APÊNDICE A

Empresas Pontuação				
Empresas	Pontos (0 – 128)	Empresas Ranking	Pontos (0 – 128)	
<b>Empresas públicas não dependentes</b>				
ABGF	97	CAIXA	120	Alta
BNDES	113	CONAB	118	Moderadamente alta
CAIXA	120	BANCO DA AMAZÔNIA	118	Moderadamente alta
CASA DA MOEDA	97	TELEBRAS	117	Moderadamente alta
CORREIOS ECT	89	CDC	117	Moderadamente alta
DATAPREV	111	CODESA	117	Moderadamente alta
EMGEA	110	EBSERH	116	Moderadamente alta
EMGEPRON	103	CDRJ	116	Moderadamente alta
FINEP	84	EBC	115	Moderadamente alta
HEMOBRÁS	88	EMBRAPA	115	Moderadamente alta
INFRAERO	109	EPL	115	Moderadamente alta
PPSA	107	BANCO DO BRASIL	115	Moderadamente alta
SEPRO	96	BNDES	113	Moderadamente alta
<b>Empresas públicas dependentes</b>				
AMAZUL	113	AMAZUL	113	Moderadamente alta
CEITEC	111	CPRM	113	Moderadamente alta
CODEVASF	112	IMBEL	113	Moderadamente alta
CONAB	118	VALEC	113	Moderadamente alta
CPRM	113	CODEVASF	112	Moderadamente alta
EBC	115	CODEBA	112	Moderadamente alta
EBSERH	116	DATAPREV	111	Moderadamente alta
EMBRAPA	115	CEITEC	111	Moderadamente alta
EPE	109	PETROBRAS	111	Moderadamente alta
EPL	115	EMGEA	110	Moderadamente alta
HCPA	110	HCPA	110	Moderadamente alta
IMBEL	113	BNB	110	Moderadamente alta
VALEC	113	INFRAERO	109	Moderadamente baixa
<b>Sociedade de economia mista capital fechado</b>				
BANCO DO BRASIL	115	ELETRONBRAS	109	Moderadamente baixa
ELETRONBRAS	109	CDP	109	Moderadamente baixa
PETROBRAS	111	CODERN	109	Moderadamente baixa
TELEBRAS	117	CODESP	109	Moderadamente baixa
BANCO DA AMAZÔNIA	118	PPSA	107	Moderadamente baixa
BNB	110	EMGEPRON	103	Moderadamente baixa
<b>Sociedade de economia mista capital fechado</b>				
CASEMG	99	CBTU	103	Moderadamente baixa
CEAGESP	75	CASEMG	99	Baixa
CEASAMINAS	80	ABGF	97	Baixa
CDC	117	CASA DA MOEDA	97	Baixa
CDP	109	SEPRO	96	Baixa
CDRJ	116	CORREIOS ECT	89	Baixa
CODEBA	112	HEMOBRÁS	88	Baixa
CODERN	109	FINEP	84	Baixa
CODESA	117	CEASAMINAS	80	Baixa
CODESP	109	CEAGESP	75	Baixa
		HNSC	54	Baixa
		CODOMAR	41	Baixa

CODOMAR	41			
<b>Sociedade de economia mista dependente de capital fechado</b>				
CBTU	103			
HNSC	54			

***Ranking das Empresas***

**Fonte:** Elaboração Própria (2019).